

Diagnostic du nouveau management public et son impact sur l'évolution des services publics marocains

Diagnosis of New Public Management and Its Impact on the Evolution of Moroccan Public Services.

Auteur 1 : EL-BAKKOURI Sara

Auteur 2 : ZENASNI Mourad

EL-BAKKOURI Sara (PhD en management et gestion)

Université Mohammed I, Oujda, Maroc,

L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,

Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF).

ZENASNI Mourad (Professeur en management et gestion)

Université Mohammed I, Oujda, Maroc,

L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,

Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF).

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL-BAKKOURI .S & ZENASNI .M (2023) « Diagnostic du nouveau management public et son impact sur l'évolution des services publics marocains », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 21 » pp: 0021 – 0041.

Date de soumission : Novembre 2023

Date de publication : Décembre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10213800

Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Situé au cœur des mutations substantielles qui redessinent l'administration publique, Cet article examine l'impact du Nouveau Management Public sur la transformation des services publics au Maroc. Utilisant une méthodologie combinée incluant recherche documentaire, et une revue de littérature, l'étude évalue la mise en œuvre du NMP et ses réformes dans le contexte marocain. L'analyse révèle une influence significative du NMP sur la gouvernance publique du pays, avec des réformes en cours telles que la déconcentration administrative.

Cependant, des disparités régionales dans la distribution des fonctionnaires soulèvent des préoccupations sur l'équité géographique des opportunités d'emploi dans le secteur public. Malgré des initiatives prometteuses pour améliorer la qualité des services, des ajustements sont nécessaires, notamment dans le renforcement de la transparence pour améliorer la perception publique. En somme, l'étude offre des perspectives clés pour guider les réformes futures et améliorer la vie des citoyens à travers des services publics efficaces au Maroc.

Mots clés : Nouveau Management Public, Gestion de la qualité, Services publics marocains, réformes administratives, Gouvernance publique.

Abstract

Situated at the heart of the substantial changes reshaping public administration, this article examines the impact of New Public Management on the transformation of public services in Morocco. Using a combined methodology including documentary research and a literature review, the study assesses the implementation of the NMP and its reforms in the Moroccan context. The analysis reveals a significant influence of the NMP on the country's public governance, with ongoing reforms such as administrative deconcentration.

However, regional disparities in the distribution of civil servants raise concerns about the geographical equity of employment opportunities in the public sector. Despite promising initiatives to improve the quality of services, adjustments are needed, particularly in the area of transparency, to enhance public perception. In sum, the study offers key insights to guide future reforms and improve citizens' lives through efficient public services in Morocco.

Keywords: New Public Management, Quality Management, Moroccan Public Services, Administrative Reforms, Public Governance.

Introduction

Le Nouveau Management Public (NMP) représente une évolution majeure dans l'administration publique, rompant avec les modèles traditionnels et introduisant des principes novateurs (Hood, 1995). Cette transformation, caractérisée par la décentralisation et l'incorporation de méthodes du secteur privé, redéfinit la gouvernance publique. Dans ce sens, cet article explore le NMP dans le contexte spécifique du Maroc, examinant son impact sur la qualité des services publics. Cette étude revêt une importance particulière dans le contexte marocain en raison du manque de recherches approfondies sur la manière dont le NMP influe sur la transformation des services publics dans le pays. Face à la complexité des défis contemporains, il est impératif de comprendre comment le Maroc adapte les principes du NMP pour moderniser son administration publique. Cette spécificité du sujet souligne la nécessité d'apporter des éclaircissements significatifs pour informer les décideurs, les chercheurs et le grand public sur les avancées, les défis et les opportunités liés à cette transition.

Dans ce contexte, au Maroc, des réformes majeures ont été engagées pour moderniser l'administration publique, reflétant une volonté gouvernementale de répondre aux exigences contemporaines. Ces réformes comprennent la redéfinition des missions administratives, la déconcentration administrative, la simplification des procédures et la promotion de la transparence (CESE¹, 2013). Comprendre comment ces initiatives s'inscrivent dans le cadre du NMP et leur impact sur la prestation des services publics est crucial pour évaluer la pertinence et l'efficacité de ces réformes.

Dans cette perspective, cette étude aspire à apporter des éclaircissements significatifs sur la transformation en cours des services publics au Maroc sous l'égide du Nouveau Management Public, tout en identifiant des pistes d'amélioration pour l'avenir. En explorant les réformes axées sur le NMP, l'objectif est de comprendre comment ces changements influencent la qualité des services rendus aux citoyens.

Ainsi, la question centrale qui guide notre analyse est la suivante : Quel impact concret le Nouveau Management Public a-t-il sur la transformation des services publics au Maroc et sur la qualité des services rendus ?

Pour répondre à cette question, deux hypothèses sont formulées.

H1 : La mise en œuvre du Nouveau Management Public au Maroc a entraîné une amélioration significative de la qualité des services publics.

Cependant, malgré les avantages potentiels, la seconde hypothèse suggère que :

¹ Conseil Économique, Social et Environnemental

H2 : L'application du Nouveau Management Public au Maroc a pu rencontrer des résistances institutionnelles et culturelles, entravant ainsi la pleine réalisation de ses principes et impactant la transformation des services publics de manière limitée.

Par ailleurs, cette étude adopte une approche méthodologique combinée, intégrant la recherche documentaire, la revue de la littérature, et l'utilisation de données secondaires, ce qui permet de qualifier cette recherche comme qualitative, offrant une compréhension approfondie des mécanismes et des dynamiques liés à l'implémentation du NMP au Maroc.

Au cours de notre exploration de l'impact du NMP sur la transformation des services publics au Maroc, dans un premier temps, nous jetterons un regard sur les généralités entourant le NMP, puis nous nous pencherons sur la gestion de la qualité des services publics, analysant comment le NMP influe sur les normes de prestation et finalement nous dresserons un état des lieux des services publics au Maroc, examinant les réformes engagées pour moderniser l'administration publique et les défis rencontrés.

1. Généralités sur le nouveau management public

1.1 Définition du nouveau management public

Le Nouveau Management Public, défini comme un paradigme distinct dans l'administration publique par (Hood, 1995), représente une transformation majeure par rapport aux approches traditionnelles. Cette évolution se caractérise notamment par la décentralisation, rompant avec les préceptes conventionnels de l'administration publique.

Cependant, (Gangloff, 2010) identifie sept éléments clés du NMP selon Hood (1995), la fragmentation du secteur public en unités stratégiques structurées autour de produits gérables ; l'instauration d'une compétition entre entités publiques ainsi qu'entre acteurs publics et privés ; une plus grande incorporation de méthodes de gestion issues du secteur privé ; une utilisation plus rigoureuse et économe des ressources, combinée à la quête active de méthodes alternatives de production à moindre coût ; une orientation vers la supervision des organismes publics par des gestionnaires apparents dotés de pouvoirs discrétionnaires ; une transition vers l'adoption de normes de performance explicites et mesurables, mettant en avant la mesure des résultats. Tandis que (Homburg et Van Thiel, 2007) soulignent que le NMP redéfinit les modèles administratifs en privilégiant la décentralisation, remettant en question la hiérarchie rigide.

Par ailleurs, (Bartoli, 1997) le décrit comme les processus visant à développer les performances des organisations publiques. (Pesqueux, 2006) met l'accent sur les indicateurs d'activité, les outils budgétaires, et les outils de mesure des coûts pour atteindre l'efficacité socio-économique.

(Hughes, 2003) propose d'insuffler l'esprit d'entreprise dans l'appareil d'État en introduisant des logiques de marché.

Quant à (Power, 2004), il souligne l'aspect financier central et la volonté du pouvoir central de contrôler à distance, incarnée dans les trois "E" : économie, efficacité, et efficience. (Guenoun, 2010), (Frimousse et Peretti, 2022), (Hansen, Steen, et de Jon 2013) s'accordent sur la redéfinition des rôles de l'État, la délégation de responsabilités au secteur privé et la concentration sur des domaines stratégiques.

Enfin, (Elamraoui, 2018), (Lahjouji, 2018) mettent en avant l'approche orientée vers le citoyen du NMP, cherchant à transformer les administrations publiques pour répondre aux besoins des citoyens.

En somme, le Nouveau Management Public présente une variété de définitions et de perspectives, mais converge vers une idée de rupture avec les modèles administratifs traditionnels, une valorisation de la décentralisation, une recherche de performance, et une adaptation des méthodes du secteur privé pour améliorer l'efficacité et la qualité des services publics.

1.2 Les Principes nouveau management public

Le Nouveau Management Public introduit des principes novateurs qui transforment la dynamique des organisations publiques et leur interaction avec les citoyens.

En adoptant la budgétisation basée sur les activités (BBA), les organisations publiques selon (Kaplan et Norton, 1992), peuvent allouer les ressources en fonction des activités générant de la valeur, offrant ainsi une visibilité accrue sur leur utilisation. Cette approche devient un outil clé dans la gestion, la planification et le suivi des dépenses, contribuant à la fixation d'objectifs et à la mesure des résultats. L'OCDE (2014) souligne son rôle croissant dans la gestion des finances publiques à l'échelle mondiale.

De même, l'autonomie et la responsabilisation des employés, identifiées comme principes clés du NMP par (Walker, 2005), créent des liens étroits entre les performances individuelles et les objectifs organisationnels. L'autonomie, selon l'OCDE (2005), améliore les performances en favorisant la créativité et l'engagement. Ces principes, intégrés dans la réforme du management public, visent à accroître l'efficacité et la réactivité des administrations publiques.

La transparence, soulignée comme cruciale pour la confiance publique par l'OCDE (2002), implique la divulgation ouverte d'informations sur les activités gouvernementales. Elle encourage la participation citoyenne en fournissant les données nécessaires au processus

démocratique, favorisant la collaboration entre le gouvernement, la société civile et les médias (Halachmi et al., 2013).

Également, la Reddition des Comptes émerge comme un principe fondamental du NMP, demandant aux agents publics de justifier leurs actions et de démontrer l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques (Pollitt, 2003). La mise en place de tableaux de bord de performance, comme le recommande (Behn, 2014), permet de suivre les progrès, d'identifier les domaines d'amélioration et de prendre des décisions basées sur des données factuelles.

Enfin, la décentralisation, définie par l'OCDE (2003) comme le transfert de compétences aux autorités locales, favorise une gestion plus démocratique des services publics. Elle permet une meilleure compréhension des besoins locaux, le développement de politiques adaptées, et renforce l'efficacité des services publics (Joumard et Kongsrud, 2003).

Ainsi, à travers la BBA, l'autonomie, la transparence, la Reddition des Comptes et la décentralisation, le NMP redéfinit la gestion publique pour plus d'efficacité, de réactivité, et ultimement, pour améliorer la qualité des services publics au bénéfice des citoyens. Ces principes reflètent une approche novatrice visant à renforcer la gouvernance et la prestation de services publics de haute qualité.

1.3 Les outils du nouveau management public

Le Nouveau Management Public a adopté une série d'outils basés sur les principes de la gestion moderne, tels que la gestion par les résultats, la gestion par les processus et la gestion axée sur le client. Ces approches novatrices visent à rehausser l'efficacité, la transparence et la responsabilité dans le secteur public.

La gestion par les processus met l'accent sur la coordination et l'optimisation des flux de travail en structurant et en gérant les activités organisationnelles selon les processus plutôt que les tâches individuelles. Selon (Hammer et Champy, 1993), les processus sont des séquences d'activités transformant des inputs en outputs pour satisfaire les besoins des clients (Osborne et Gaebler, 1992).

D'autre part, la gestion par résultat vise à établir des objectifs clairs et mesurables pour évaluer les performances. Bien que mise en œuvre avec succès dans de nombreux pays, une Gestion par Résultat efficace nécessite une planification, une coordination et une capacité de suivi et d'évaluation constantes, comme souligné par (Bourgault, 2004) et (Yves Emery, 2005).

En parallèle, la gestion axée sur le client se concentre sur la satisfaction des besoins et attentes des citoyens. Essentiels à la modernisation des organisations publiques, ces outils favorisent une culture de performance et une orientation vers des résultats concrets. (Walker, 2005)

indique que cette approche permet de revisiter les structures et les processus bureaucratiques traditionnels pour répondre de manière plus efficace aux besoins des citoyens. Plaçant les citoyens au cœur des préoccupations, la gestion axée sur le client vise à fournir des services publics de qualité répondant à leurs besoins spécifiques, augmentant ainsi la satisfaction des citoyens envers les services publics. Dans le même sens, (Clayton, 2013) souligne l'importance cruciale de la satisfaction des citoyens dans la gestion axée sur le client.

En somme, ces outils du Nouveau Management Public, incarnent une approche innovante visant à accroître l'efficacité, à renforcer la transparence et la responsabilité, tout en modernisant les organisations publiques. Structurant les activités autour de processus, établissant des objectifs mesurables, et plaçant la satisfaction des citoyens au cœur des préoccupations, ces outils convergent vers une gestion publique plus agile, orientée vers la performance et la qualité des services rendus aux citoyens. Ils s'affirment ainsi comme des leviers essentiels pour répondre aux attentes changeantes de la société contemporaine.

1.4 Les modèles théoriques du nouveau management public

L'évolution du secteur public a connu une transformation majeure ces dernières décennies, caractérisée par l'émergence de nouveaux modèles théoriques de gestion publique. Fondamentalement axés sur l'amélioration constante de la performance et de l'efficacité des services publics, ces modèles ont révolutionné l'approche des gouvernements et des administrations envers la prestation de services aux citoyens.

Le modèle théorique de l'efficacité, également appelé modèle du marché, cherche à améliorer la performance du secteur public en s'inspirant des principes et des pratiques du secteur privé (Van Haeperen, 2012). Selon (Mokhtari, 2021), il repose sur l'idée que le secteur public, traditionnellement basé sur la bureaucratie wébérienne, est intrinsèquement inefficace, nécessitant ainsi l'application de méthodes de gestion du secteur privé.

Par ailleurs, le nouveau management public, selon (Amar et Berthier, 2007), s'appuie sur les trois E : Économie, Efficacité, et Efficience, comme principes essentiels pour optimiser les ressources et atteindre les objectifs. Ces principes englobent la réduction des coûts, la capacité à accomplir des missions, et la maximisation de l'utilisation des ressources pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

Le modèle théorique du « downsizing », de la décentralisation et de la flexibilité dans le NMP, représente une série de concepts cruciaux pour la modernisation des administrations publiques. Le downsizing, ou la réduction des effectifs, vise à rationaliser l'administration publique en réduisant le nombre de postes et d'employés, permettant ainsi des économies budgétaires et une

amélioration de l'efficacité (Emery et Giaque, 2003). Ce modèle favorise également une agilité organisationnelle en permettant à l'administration publique de s'adapter rapidement aux évolutions de la société (Giaque, 2003).

Enfin, le Modèle Théorique de la Qualité et de la Recherche de l'Excellence, basé sur la réforme des processus organisationnels, vise à instaurer des comportements propices à l'amélioration continue, en considérant les usagers des services publics comme des "clients" (Mokhtari, 2021). Ce modèle encourage une transformation culturelle, passant d'une gestion classique à une gestion moderne des affaires administratives (Ferlie et al., 2002), mettant au cœur de ses préoccupations l'amélioration continue des processus organisationnels (Dridat et Rguibi, 2021).

2. La gestion de la qualité

2.1 L'histoire de la qualité

L'idée de qualité trouve ses racines dans l'Antiquité, où les artisans grecs et romains se consacraient à la production d'objets d'art et de biens manufacturés d'une qualité exceptionnelle. Par la suite, au fil des époques, cette notion a évolué pour devenir une discipline de gestion moderne et sophistiquée, intégrant des dimensions techniques, économiques, sociales, et environnementales.

C'est dans ce contexte que Walter Shewhart, ingénieur américain, s'est démarqué dans les années 1920 en développant la méthode statistique de contrôle de la qualité. Cette approche, qui consiste à évaluer et réguler les variations de qualité tout au long du processus de production, vise à assurer une qualité constante et uniforme (Juran, 1995).

Dans une continuité d'exploration de la qualité, les années 1950 ont vu l'émergence de la philosophie du Total Quality Management (TQM) grâce à W. Edwards Deming, professeur américain. Le TQM se distingue par son objectif d'intégrer la qualité à tous les niveaux organisationnels. Cette approche met l'accent sur la satisfaction du client, la gestion de la qualité, la formation et la participation des employés, ainsi que la mesure et l'amélioration continues des performances (Oakland, 2003).

À partir des années 1980, les normes ISO (Organisation internationale de normalisation) ont pris une place prépondérante dans le domaine de la gestion de la qualité. L'introduction des normes ISO 9000 durant cette période a énoncé des exigences claires pour les systèmes de gestion de la qualité. Ces normes permettent aux entreprises de démontrer leur aptitude à fournir des produits et services conformes aux attentes des clients (ISO 9000. 2021). Ainsi, l'évolution de la qualité s'inscrit dans une trajectoire allant de ses fondements historiques à son encadrement contemporain par des normes internationales.

2.2 La définition de la qualité

La notion de qualité demeure un concept essentiel dans divers domaines tels que l'industrie manufacturière, la santé, et l'éducation. Bien que diverses définitions coexistent, la qualité est généralement appréhendée comme la mesure dans laquelle un produit ou un service répond aux attentes ou exigences de l'utilisateur ou du client.

Selon (Juran, 1992), la qualité se définit comme "la satisfaction des besoins et des attentes de l'utilisateur", mettant ainsi en lumière l'importance de saisir ces éléments pour assurer la qualité d'un produit ou d'un service. Une autre perspective, formulée par (Deming, 1986), considère la qualité comme "la conformité aux exigences", soulignant ainsi l'importance de concevoir et fabriquer des produits conformes aux spécifications.

Toutefois, la qualité dépasse la simple conformité aux exigences. Elle englobe des aspects tels que la durabilité, la fiabilité, la facilité d'utilisation, et le coût, comme le souligne l'American Society for Quality (2019), qui la décrit comme "l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service répondant aux besoins des clients et des parties prenantes tout en respectant les exigences réglementaires et normatives".

Il convient de noter que la qualité, en tant que caractéristique complexe et multidimensionnelle d'un produit ou d'un service, peut être mesurée de diverses manières, adaptées aux besoins et aux attentes des clients et des parties prenantes.

Par ailleurs, la qualité ne se limite pas à la réduction des coûts, mais revêt une importance capitale pour la satisfaction des clients. Une étude de la Harvard Business Review souligne que "un client satisfait est plus susceptible de racheter et de recommander un produit ou un service à d'autres personnes que celui qui est mécontent" (Frederick et Earl Sasser, 1990). En somme, la qualité se révèle être un élément déterminant pour répondre aux attentes des clients de plus en plus exigeants.

2.3 La définition de la gestion de la qualité

La gestion de la qualité englobe un ensemble de pratiques et de processus visant à assurer la conformité des produits ou services aux exigences des clients ainsi qu'aux normes de qualité, impliquant ainsi la planification, l'assurance et l'amélioration continue tout au long du cycle de vie d'un produit ou service.

Conformément à la définition de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), la gestion de la qualité est décrite comme "l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et contrôler une organisation en ce qui concerne la qualité". Un exemple concret de cette approche

est fourni par la norme ISO 9001, qui énonce les exigences pour établir un système de gestion de la qualité efficace².

Axée sur la satisfaction client et la dépassant même, la gestion de la qualité inclut des activités telles que l'identification des besoins des clients, la conception de produits ou services adaptés, la mise en place de processus pour garantir la qualité tout au long de la production ou de la prestation de services, ainsi que l'évaluation et l'amélioration continue des processus³.

Un des objectifs majeurs de la gestion de la qualité est la réduction des coûts, en éliminant les erreurs et inefficacités. Les entreprises qui délivrent des produits de moindre qualité encourent des coûts supplémentaires tels que les rappels de produits, les retours de clients et les pertes de réputation. Par conséquent, une approche orientée vers la qualité peut conduire à une plus grande efficacité, satisfaction client et rentabilité (Juran, 1992).

En récapitulant, la gestion de la qualité émerge comme un élément essentiel du succès commercial, visant à assurer la satisfaction client, à améliorer la qualité et à réduire les coûts. Ainsi, les entreprises prospères sont celles qui instaurent des processus de gestion de la qualité efficaces et les maintiennent au fil du temps.

2.4 Les facteurs clés de succès de la gestion de la qualité

La gestion de la qualité constitue une approche méthodique visant à accroître la satisfaction du client en fournissant des produits et des services de qualité supérieure. Plusieurs facteurs cruciaux ont été identifiés par des experts pour assurer le succès de cette gestion.

Un leadership engagé, considéré comme le facteur clé prédominant selon (Juran, 1988), doit être impliqué dans la stratégie qualité, servir de modèle aux employés, et encourager la recherche constante d'amélioration.

La culture de la qualité, un autre élément incontournable, exige l'engagement de tous les employés à tous les niveaux de l'entreprise, comme souligné par (Oakland, 2003), afin d'assurer que les produits et services répondent aux attentes des clients.

L'amélioration continue, selon (Deming, 1986), demeure un pilier essentiel. Les organisations doivent identifier les opportunités d'amélioration, mettre en œuvre des mesures adéquates, et évaluer les résultats pour garantir l'atteinte des objectifs, soutenant ainsi la compétitivité.

² ISO 9001:2015, Quality management systems – Requirements

³ ISO 9000 :2015, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary

L'écoute du client, un autre facteur clé, nécessite que les organisations recueillent les retours des clients et les utilisent pour perfectionner la qualité des produits et services, suivant l'idée de (Crosby, 1979) qui souligne l'importance de faire les choses correctement dès la première fois. La formation et le développement, selon (Feigenbaum, 1983), sont cruciaux. Il est essentiel que tous les niveaux de l'entreprise reçoivent une formation adéquate, garantissant que les employés possèdent les compétences nécessaires pour assurer une qualité élevée.

L'implication des employés, soulignée par le rapport de l'ISO 9001 (2015), est un autre élément vital. Les employés doivent participer activement à la mise en œuvre de la gestion de la qualité et être formés aux outils et méthodes utilisés.

La mesure de la performance, représente un moyen essentiel de surveiller l'efficacité de la gestion de la qualité et d'assurer l'atteinte des objectifs de qualité. Il est crucial de mesurer régulièrement les résultats et les progrès pour apporter des améliorations continues.

Ainsi, la gestion de la qualité est impérative pour garantir la satisfaction des clients et la pérennité des entreprises. Intégrer avec succès ces facteurs clés de succès dans la mise en place d'une gestion de la qualité efficace est essentiel pour assurer le succès à long terme.

3. État des Lieux des Services Publics au Maroc

Au cours des récentes années, le Maroc a entrepris une réforme majeure de son administration publique, démontrant une volonté clairement exprimée au plus haut niveau de l'État de moderniser et d'améliorer la gouvernance publique. Cette initiative de réforme s'inscrit dans un cadre national et international caractérisé par une réflexion approfondie sur les politiques publiques. Les axes de cette réforme incluent la redéfinition des missions de l'Administration en harmonie avec le nouveau rôle de l'État, le renforcement de la déconcentration administrative, la simplification des procédures administratives, la promotion de la transparence et la moralisation de la vie publique, la garantie de l'égalité d'accès aux services publics, l'établissement de mécanismes de reddition des comptes, et enfin, la modernisation du système budgétaire de l'État à travers une réforme significative axée sur les résultats et la performance (CESE, 2013). Ces réformes illustrent une approche globale visant à adapter l'administration aux exigences contemporaines et à promouvoir une gouvernance efficace et transparente.

Nous allons examiner attentivement l'état actuel des services publics au Maroc en utilisant des rapports officiels de l'État et des études pertinentes. L'objectif est d'évaluer l'impact des pratiques du Nouveau Management Public sur la qualité des services publics. En nous basant sur des données fiables, nous analyserons comment des éléments clés du NMP, tels que la

reddition des comptes et la déconcentration administrative, ont influencé la prestation des services publics. Cette évaluation nous permettra de dégager des insights sur les progrès réalisés et d'identifier des domaines pouvant bénéficier d'améliorations dans le cadre de la modernisation de l'administration publique marocaine.

3.1 La décentralisation des services publics

Le gouvernement marocain accorde une attention soutenue à la déconcentration administrative, soulignant son rôle crucial dans le succès de la régionalisation avancée. Cette stratégie, adoptée pour mettre en œuvre la politique générale de l'État et concrétiser les programmes sectoriels au niveau territorial, dénote l'engagement envers une nouvelle gouvernance territoriale. Cette transition implique le transfert de responsabilités de l'administration centrale vers des services décentralisés. La mise en œuvre de cette transformation requiert la mobilisation de ressources matérielles et humaines en faveur des régions, avec une délégation de pouvoirs aux services déconcentrés pour l'exécution des projets et la réalisation des missions territoriales. Cependant, l'examen de la répartition actuelle des fonctionnaires de l'État par région révèle des disparités significatives, illustrées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Répartition des effectifs de fonctionnaires civils de l'Etat par région.

Région	Part en %
Rabat-salé-Kénitra	21.1%
Casablanca-Settat	14.6%
Fès-Meknès	12.3%
Marrakech-Safi	10.7%
Tanger-Tétouan-Al Hoceima	9.5%
Souss-Massa	7.7%
Oriental	7%
Beni Mellal-Khénifra	6.4%
Darâa-Tafilalet	5.3%
Laâyoune-Sakia El Hamra	2.6%
Guelmim-Oued Noun	2%
Dakhla-Oued Eddahab	0.8%
Total	100%

Source : le rapport sur les ressources humaines (PLF 2022)⁴

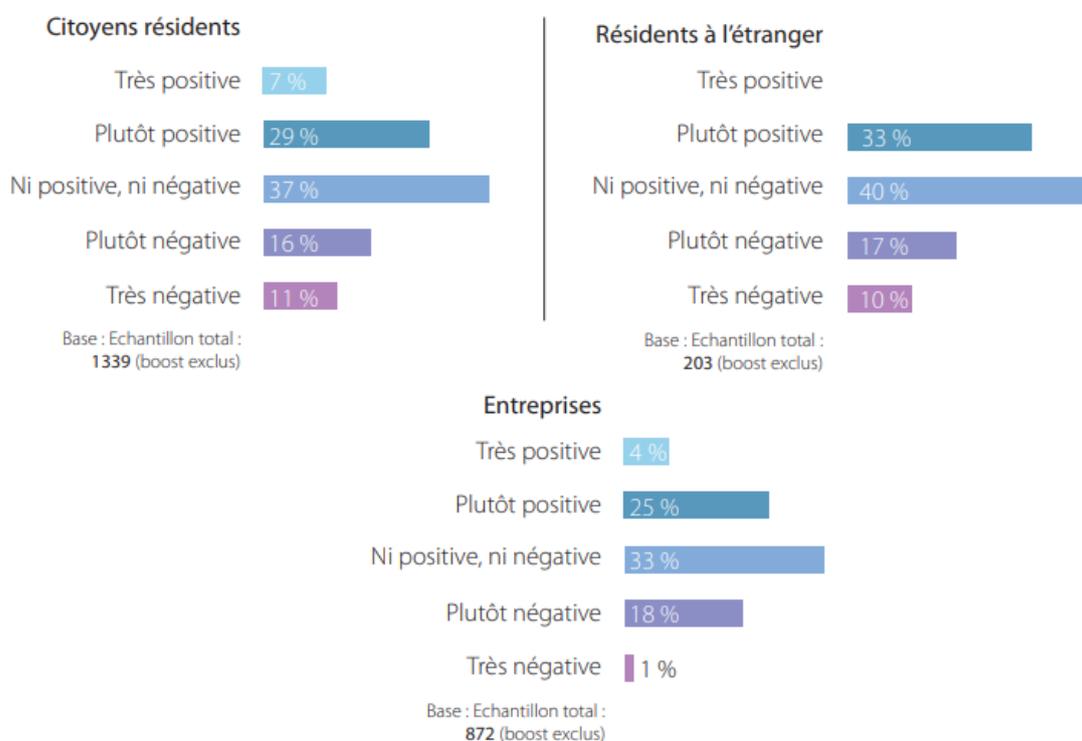
⁴ Ministère de l'économie et des finances Maroc

Environ 68% du personnel civil de l'État est concentré principalement dans cinq régions, à savoir Rabat-Salé-Kénitra, Casablanca-Settat, Fès-Meknès, Marrakech-Safi, et Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Les sept autres régions du pays comptent seulement environ 32% de l'ensemble de ces fonctionnaires. Cette concentration significative du personnel dans certaines régions spécifiques, suscite des interrogations sur l'équilibre géographique au sein de la fonction publique marocaine. Les sept régions restantes du Royaume bénéficient d'une proportion relativement plus faible de ces fonctionnaires, suggérant une disparité régionale en matière d'opportunités d'emploi dans le secteur public.

3.2 La qualité des services publics

Plusieurs démarches ont été entreprises au sein des administrations et ministères pour promouvoir la qualité des services publics. Les audiences du CESE ont révélé les premières réalisations ainsi que les projets et objectifs d'amélioration des services publics. Divers projets et initiatives, actuellement en phase de développement ou en phase pilote, ont été présentés lors de ces auditions.

Figure 1 : image globale des services publics par profil d'utilisateur



Source : Rapport sur la gouvernance des services publics (CESE, 2013)

Les résultats significativement élevés des opinions qualifiées de « ni positives ni négatives » dans l'enquête peuvent être attribués au constat selon lequel, bien que l'administration n'ait pas

encore atteint les attentes des citoyens, ces derniers reconnaissent des avancées en cours. Ces opinions nuancées sont également liées à la variété des contextes d'un service public à un autre, mais surtout d'une interaction à une autre, en fonction de l'agent public rencontré et de la situation particulière de l'utilisateur.

3.3 La perception de la qualité du service au Maroc

La confiance attribuée par les citoyens à l'Administration publique est intrinsèquement liée à son bon fonctionnement. Les fonctionnaires, en tant que représentants du service public, ont un rôle crucial dans la perception des usagers. Les valeurs fondamentales du service public au Maroc sont inscrites dans la Constitution de 2011. Cependant, malgré ces principes, l'image de l'Administration ne répond pas toujours aux attentes en termes de qualité de service.

Le paragraphe suivant résume les articles constitutionnels de 2011 établissant les principes du service public.

Titre XII intitulé « De la bonne gouvernance - Principes généraux ».

Article 154 : Les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations. Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la Constitution.

Article 155 : Leurs agents exercent leurs fonctions selon les principes de respect de la loi, de neutralité, de transparence, de probité, et d'intérêt général.

Article 156 : Les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances. Ils rendent compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis, à cet égard, aux obligations de contrôle et d'évaluation.

Article 157 : Une charte des services publics fixe l'ensemble des règles de bonne gouvernance relatives au fonctionnement des administrations publiques, des régions et des autres collectivités territoriales et des organismes publics.

et des dépenses conséquentes en salaires, la qualité des services demeure en deçà de son potentiel (Cour des comptes, 2017).

Le service public, financé par les deniers publics, est un contrat social où les citoyens, contributeurs principaux via l'impôt, sont en droit d'attendre des services de qualité, renforçant ainsi le respect des institutions publiques et de l'État de droit. Bien que l'objectif de servir les citoyens soit souvent évoqué dans les politiques publiques, il reste flou et peu mesuré (CESE, 2013).

Les enquêtes officielles sur la qualité des services publics au Maroc sont rares, mais celles rendues publiques révèlent un déficit significatif dans leur prestation aux citoyens (OMAP⁵ 2006).

3.4 La transparence des services publics

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a mis en œuvre d'importantes réformes institutionnelles visant à promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gouvernance du pays. Ces changements ont touché divers domaines tels que l'organisation des élections, la protection des droits de l'homme, et les relations avec les entreprises. Selon les acteurs politiques et économiques, ces mesures ont considérablement renforcé la transparence dans l'action gouvernementale.

Cependant, malgré ces efforts, une enquête révèle qu'environ 50% des experts interrogés estiment que les citoyens restent mal informés, même si les informations sont disponibles au sein des ministères. De plus, certaines administrations publiques semblent hésiter à produire et à diffuser ces informations, notamment en ce qui concerne la publication des lois, des règlements, et des appels d'offres. Malgré les progrès réalisés, il est évident qu'il subsiste des défis à surmonter pour garantir une transparence totale et un accès facile à l'information pour tous les citoyens.

Tableau 2 : Transparence du gouvernement

Les informations récentes sur la performance du gouvernement sont :	Fréquence (en %)
Librement disponibles et accessibles au public	12,7%
Disponibles et accessibles au public, mais à un certain coût officiellement déterminé	12,7%
Disponibles mais pas tout à fait accessibles au public	46,4%
Disponibles mais inaccessibles au public	20,0%
Ne sont pas disponibles	8,2%
Total	100,0

Source : Enquête d'opinion sur la gouvernance auprès de 111 experts, (OMAP, 2006).

⁵ Observatoire marocain de l'Administration publique

3.5 La reddition des comptes

Ces réformes, bien qu'encore récentes, semblent avoir eu un impact positif sur l'opinion publique. Les réponses des experts consultés à ce sujet confirment une perception généralement positive de l'attitude du gouvernement en matière de reddition des comptes. Ces efforts visant à renforcer les mécanismes de contrôle politique de l'action gouvernementale démontrent que le Maroc a progressivement adopté une approche avancée dans ce domaine depuis l'adoption de la révision constitutionnelle de 1996. Cependant, il reste encore des défis à relever pour renforcer l'expertise et les moyens du Parlement afin qu'il puisse exercer pleinement son rôle de demande de responsabilité du gouvernement.

Tableau 3 : Obligation du gouvernement de rendre compte

Le gouvernement	Fréquence (en %)
Agit toujours de façon transparente et responsable	5,5
Agit généralement de façon transparente et responsable	33,6
Agit parfois de façon transparente et responsable	45,5
Agit rarement de façon transparente et responsable	14,5
N'agit jamais de façon transparente et responsable	0,9
Total	100

Source : Enquête d'opinion sur la gouvernance auprès de 111 experts, (OMAP, 2006).

3.6 L'accès aux services publics

Le tableau des fréquences révèle les difficultés réelles rencontrées par les citoyens lorsqu'ils tentent d'accéder aux services publics. En l'analysant, nous pouvons tirer les conclusions suivantes : premièrement, il est évident que l'accès aux services publics est considéré comme élitiste, car seulement 3,7 % des personnes interrogées estiment que les citoyens y accèdent facilement et de manière permanente. Cette situation soulève des questions quant à l'égalité des chances et met en évidence le clientélisme qui influence l'accès à ces services. En corollaire, cela entraîne une inefficacité et une corruption au sein de ces mêmes services. En effet, selon 25 % des personnes consultées, il est affirmé que pour bénéficier d'un accès aisé aux services publics, il est nécessaire d'avoir des relations personnelles.

Tableau 4 : Accès aux services publics

Les citoyens :	Fréquences (en %)
On toujours accès aux services publics facilement	3,7
Ont généralement accès aux services publics facilement	36,1
Ont parfois accès aux services publics facilement	35,2
N'ont un accès facile aux services publics que s'ils appartiennent à des réseaux clientélistes	23,1
Ont difficilement accès aux services publics	1,9
Total	100,0

Source : Enquête d'opinion sur la gouvernance auprès des 111 experts, (OMAP, 2006).

➤ **Constat global**

En réitérant, l'évaluation de l'état des services publics au Maroc, à travers le prisme des réformes axées sur le Nouveau Management Public, révèle des avancées significatives, tout en soulignant des lacunes persistantes. Les réformes entreprises, telles que la déconcentration administrative et la quête de transparence, témoignent de la volonté du gouvernement de moderniser l'administration pour améliorer la prestation des services publics. Cependant, les résultats obtenus mettent en lumière que ces efforts ne sont pas encore pleinement aboutis.

La répartition inégale des fonctionnaires entre les régions soulève des questions sur l'équité géographique des opportunités d'emploi dans le secteur public. Les initiatives pour promouvoir la qualité des services publics, bien que louables, sont encore en phase de développement, et la perception de la qualité du service par les citoyens demeure mitigée.

La confiance accordée à l'Administration, bien que liée à la reddition des comptes, reste sujette à des évaluations nuancées. Les réformes en faveur de la transparence ont renforcé la visibilité de certaines informations, mais une partie des experts estime que les citoyens restent mal informés, soulignant la nécessité de surmonter des défis persistants.

Enfin, l'accès aux services publics présente des obstacles, avec une perception d'élitisme et de clientélisme. Bien que les réformes aient amélioré certaines facettes de la prestation des services, il est clair que des ajustements supplémentaires sont nécessaires pour répondre pleinement aux attentes des citoyens. En résumé, si le Maroc avance dans la voie de la modernisation de ses services publics, il reste un chemin à parcourir pour garantir une prestation optimale et équitable pour l'ensemble de la population.

Conclusion

En guise de conclusion, cette étude a jeté un regard critique sur l'impact du Nouveau Management Public sur la transformation des services publics au Maroc. Notre exploration des réformes en cours a révélé que le NMP, en favorisant la décentralisation, la transparence, et la reddition des comptes, a exercé une influence significative sur la gouvernance publique dans le pays.

La problématique centrale, portant sur l'impact concret du NMP sur la transformation des services publics au Maroc et son influence sur la qualité des services rendus, a été minutieusement examinée. Les constats théoriques de notre analyse dévoilent un pays en transition, où des réformes importantes, telles que la déconcentration administrative et la quête de transparence, ont été entreprises pour moderniser l'administration. Cependant, des disparités régionales dans la répartition des fonctionnaires soulèvent des préoccupations sur l'équité géographique des opportunités d'emploi dans le secteur public.

Malgré des initiatives prometteuses visant à promouvoir la qualité des services publics, l'évaluation de la perception citoyenne suggère que des ajustements sont nécessaires. La confiance envers l'administration, bien qu'associée à la reddition des comptes, reste sujette à des évaluations nuancées, soulignant l'importance de renforcer la transparence pour améliorer la perception publique.

Quant aux hypothèses, notre analyse confirme partiellement la première hypothèse, suggérant que la mise en œuvre du NMP a amélioré la qualité des services publics, mais souligne également des résistances institutionnelles et culturelles, entravant ainsi la pleine réalisation de ses principes.

En termes de perspectives, il est évident que le Maroc continue de s'engager dans des réformes ambitieuses pour renforcer la gouvernance publique. L'accent sur l'amélioration de la qualité des services, la gestion des ressources humaines et la décentralisation administrative offre des opportunités pour un changement positif. Cependant, des ajustements stratégiques et des efforts supplémentaires seront nécessaires pour surmonter les défis persistants et garantir une prestation de services optimale et équitable pour l'ensemble de la population.

En somme, cette étude sert de jalon dans la compréhension du paysage en constante évolution du service public au Maroc, offrant des perspectives clés pour guider les futures réformes et améliorer la vie des citoyens à travers des services publics efficaces et adaptés.

BIBLIOGRAPHIE

- Amar, A., et Berthier, L. (2007). « Le nouveau management public : avantages et limites ». *Gestion et management publics*, vol. 5, p. 1-14.
- Bartoli, J. (1997). « Le management des organisations publiques (4e éd) ». Dunod.
- Behn, R. D. (2014). « The Performance Stat Potential: A Leadership Strategy for Producing Results ». Presse de l'Institution Brookings.
- Bourgault, J. (2004). « La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de l'expérience québécoise ». *Revue française d'administration publique*, vol. 1, n°109, p.109-128.
- CESE. (2013). « La Gouvernance des Services publics », Url :<https://www.cese.ma/media/2020/10/Avis-Gouvernance-des-services%E2%80%8B-publics.pdf>
- Crosby, P. B. (1979). « Quality Is Free : The Art of Making Quality Certain ». McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). « Out of the Crisis ». MIT Press.
- Dridat, M., et Rguibi, K. (2021). « L'impact du leadership sur le New Public Management (NPM) et le renforcement de la qualité des services publics au sein des organisations publiques : Revue de littérature ». *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 2, n°12, p. 417-443.
- Emery, Y., et Giaque, D. (2003). « Sens et paradoxes de l'emploi public aux XXIe siècle (1e éd) ». EPFL Press.
- Feigenbaum. A.V. (1983). « Total Quality Control (3th éd) ». McGraw-Hill.
- Ferlie, E., Pettigrew, A., Ashburner, L., et FitzGerald, L. (2002). « The New Public Management In Action ». *Public Administration*, vol.76, n° 3, p. 590-591.
- Frederick F. Reichheld & W. Earl Sasser, Jr. (1990). « Zero defections: Quality comes to services ». *Harvard Business Review*, vol. 68, n°5, p.105-111.
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2022). « L'innovation managériale dans les organisations publiques ». *Question(s) de management*, vol. 39, p. 147-206.
- Gangloff F (2010). « le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle ». *HAL open science*, HAL Id : halshs-00460638.
- Giaque, D. (2003). « Le client, nouvelle figure disciplinaire de l'administration publique ». *Revue du centre d'Etudes et de recherches en administration publique*, vol. 7, p. 89-104.

- Goetsch. D. L, et DAVIS. S. B. (2014). « Quality management for organizational excellence (7th éd) ». Pearson.
- Guenoun, M. (2010). « Le management de la performance publique locale. Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales ». *HAL open science*, HAL Id : tel-00473749.
- Halachmi A & Greiling D. (2013). « Transparency, E-Government, and Accountability: Some Issues and Considerations ». *Public Performance and Management Review*, vol. 36, n°4, p. 562-584.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). « Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution ». *Harper Business*, vol. 19, n°3, p. 595-600.
- Hansen, M. B., Steen, T., & de Jon, M. (2013). « Le nouveau management public, les marchés bureaucratiques et les problèmes de coordination interdépartementale : analyse comparative de la haute fonction publique dans l'administration de l'État ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 79, n°1, p. 31-51.
- Homburg V, Pollitt C, et van Thiel S (2007). « New Public Management in Europe : Adaptation and Alternatives ». Palgrave Macmillan.
- Hood, C. (1995). « The new public management in the 1980s: Variations on a theme ». *Accounting, organizations and society*, vol. 20, n°3, p. 93-109.
- Hughes, O. (2003). « Public Management and Administration : An Introduction (3th éd) ». Palgrave.
- Idrissi L. (2018). « Apport du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique marocaine ». *Revue du contrôle de Comptabilité et de l'Audit*, vol. 2, n°4, p. 993-1010.
- ISABELLE JOUMARD et PER MATHIS KONGSRUD. (2003). Les relations financières entre l'état et les collectivités locales. *Revue économique de l'OCDE*.
- ISO. (2021). ISO 9000 - Quality Management.
- Juran, J. M. (1951). « Quality-control handbook (1th éd) ». McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1992). « Juran on Quality by Design : The New Steps for Planning Quality into Goods and Services ». Presse Libre.
- Juran, J. M. (1995). « A history of managing for quality: The evolution, trends, and future directions of managing for quality ». ASQC Quality Press.
- Juran, J. M., et Gryna, F. M. (1993). « Quality planning and analysis: From product development through use (3th éd) ». McGraw-Hill.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). « The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance ». *Journal of Harvard Business Review*, vol. 70, n°1, p. 71–79.
- La cour des comptes (2017). « Evaluation du système de la fonction publique au Maroc ». Url : <https://www.courdescomptes.ma/publication/rapport-sur-l-evaluation-du-systeme-de-la-fonction-publique/>
- Lahjouji, K., & El Menzhi, K. (2018). « Nouveau management public au Maroc, quels apports ? ». *Hal open science*, HAL Id : hal-01801445.
- Mokhtari, I. (2021). « Spécificités et apports du Nouveau Management Public ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 4, n°2, p. 412-432.
- Oakland, J-S. (2003). « Total quality management : text with cases (3th éd) ». Butterworth-Heinemann.
- OCDE. (2002). « Public Sector Transparency and Accountability. », Url : https://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-transparency-and-accountability_9789264176287-en
- OCDE. (2005). « Modernizing government the way forward ». Url : https://www.oecd-ilibrary.org/governance/modernising-government_9789264010505-en
- OCDE. (2014). « Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement ». Url : <https://www.oecd.org/dac/peerreviews/mesure%20et%20gestion%20axee%20sur%20les%20resultats.pdf>
- OMAP. (2006). « Rapport national sur l'évaluation du système de gouvernance au Maroc ». Url : [World Bank Document](#)
- Osborne, D., et Gaebler, T. (1992). « Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector ». Gaebler Ted.
- Pesqueux, Y. (2010). « Le "nouveau management public" (ou New Public Management) ». HAL open science, HAL Id : hal-00510878
- Pollitt, C. (2003). « The Essential Public Manager : Public Policy and Management ». McGraw-Hill.
- Power Pollitt, C., et Bouckaert, G. (2004). « Public Management Reform : A Comparative Analysis (2th éd) ». OUP Oxford.
- Thomas, J. C. (2013). « Citoyen, Client, Partenaire : repenser la place du public dans la gestion publique. » *Public Administration review*, vol. 73, n° 6, p. 786-796.

- Van Haeperen, B. (2012). "Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne." *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 2, p. 83-99.
- Walker R. M. (2005). « Public Management Reform : A Comparative Analysis (3th éd) ». Oxford.
- Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation.
URL : <http://archives.enap.ca/bibliotheques/telescope/Telv12n3.pdf>